**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN,**

**DAN HIPOTESIS**

* 1. **Kajian Pustaka**

Kajian pustaka merupakan kajian secara luas mengenai konsep dan kajian hasil penelitian sebelumnya yang digunakan dalam mendukung penelitian yang dilakukan dengan pembahasan variabel-variabel yang dibahas dalam penelitian ini. Beberapa hasil yang mengkaji dimensi, aspek dan unsur dari studi kebijakan publik secara luas yang dikemukakan dalam bahasan di bawah ini.

* + 1. **Manajemen**

Peranan manajemen sangatlah penting terhadap suatu keberhasilan sebuah perusahaan/instansi, sehingga manajemen tumbuh berkembang menjadi salah satu ilmu yang sangat penting dan mutlak dibutuhkan oleh setiap perusahaan. Semakin besar perusahaan, maka semakin besar pula jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan, hal ini akan berefek terhadap peranan manajemen bertambah besar. Manajemen merupakan suatu alat atau sistem yang sangat istimewa dalam menangani masalah waktu dan hubungan manusia dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

Saya menemukan banyak para ahli yang mengemukakan pendapat berbeda-beda, akan tetapi pada dasarnya memiliki maksud dan tujuan yang sama. Berikut ini saya kemukakan beberapa pendapat para ahli mengenai pengertian manajemen, adalah sebagai berikut:

Menurut George R. Terry dan Leslie W Rue (2013: 1) “Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata”.

Menurut Stephen P. Robbins, Mary Coulter (2016:8) mengatakan bahwa “Manajemen melibatkan koordinasi dan mengawasi aktivitas kerja lainnya sehingga kegiatan mereka selesai dengan efektif dan efisien. Arti dari efisien itu sendiri adalah mendapatkan hasil *output* terbanyak dari *input* yang seminimal mungkin, sedangkan efektif adalah “melakukan hal yang benar”, yaitu melakukan sebuah pekerjaan yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya”.

Menurut Mangkunegara (2017:2) mengatakan bahwa “Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai satu tujuan.”

Berdasarkan beberapa pengertian Manajemen diatas maka dapat dilihat bahwa manajemen adalah suatu seni yang mempelajari tentang proses mengatur sumber daya manusia dan sumber daya lainnya guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

* + 1. **Organisasi**

Secara sederhana organisasi dapat diartikan sebagai suatu kesatuan yang merupakan wadah atau sarana untuk mencapai berbagai tujuan atau sasaran organisasi memiliki banyak komponen yang melandasi diantaranya terdapat banyak orang, tata hubungan kerja, spesialis pekerjaan dan kesadaran rasional dari anggota sesuai dengan kemampuan dan spesialisasi mereka masing-masing.

Adapun pengertian organisasi menurut Weber yang dikutip oleh Thoha (2014: 113) bahwa:

“Organisasi merupakan suatu batasan-batasan tertentu (*boundaries*), dengan demikian seseorang yang melakukan hubungan interaksi dengan lainnya tidak atas kemauan sendiri. Mereka dibatasi oleh aturan-aturan tertentu.”

Pengertian organisasi menurut Hasibuan (2016:24) adalah “suatu sistem perserikatan formal, berstruktur dan terkooordinasi dari kelompok orang yang bekerjasama dalam mencapai tujuan tertentu.”

Robbins (2014: 235) menyatakan bahwa organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Dari pengertian yang disebutkan para ahli, dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah suatu wadah yang terdiri dari orang-orang yang bekerja sama dalam organisasi sehingga maksud dan tujuan dari organisasi dapat tercapai.

* + 1. **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi suatu perusahaan atau organisasi dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan dari perusahaan. Manajemen sumber daya manusia sebenarnya merupakan suatu gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial, yang perlu dikembangkan sedemikian rupa sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi maupun pengembangan dirinya. Berikut ini beberapa pengertian mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia menurut beberapa ahli, diantaranya:

Menurut Desseler (2015:3), manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengkompensasi pegawai dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Menurut Mangkunegara (2017:2) mengatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.”

Sedangkan Gomes (2013:1) “Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapatdalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas. Secaraumum sumber daya yang terdapatdalam suatu organisasi bisadikelompokkan atas dua macam, yaitu (1) sumber daya manusia (humanresource), dan (2) sumber daya non-manusia (*non-human resources*)”.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia suatu ilmu dan seni yang digunakan untuk mengatur orang atau pegawai, mengembangkan potensi manusia dan organisasinya, untuk melakukan serangkaian proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pemeliharaan, sampai pemberhentian sebagai upaya-upaya untuk mengembangkan aktivitas manusia dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

* + - 1. **Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2016: 21) meliputi:

1. Fungsi Manajerial
   1. Perencanaan (*human resource planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu mewujudkan tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian meliputi: pengorganisasian, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian pegawai. Program kepegawaian yang baik akan membantunya tercapainya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat.

* 1. Pengorganisasian (*organizing*)

Kegiatan untuk mengorganisasikan semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

* 1. Pengarahan (*directing*)

Kegiatan mengarahkan kegiatan semua pegawai, agar mau bekerjasama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat. Pengarahan ini dilakukan oleh pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

* 1. Pengendalian (*controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua pegawai agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan, pegawai dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

1. Fungsi Operasional
   1. Pengadaan (*procurement*)

Proses penarikan, seleksi, perjanjian kerja, penempatan, orientasi, induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

* 1. Pengembangan (*development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

* 1. Kompensasi (*compensation*)

Pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang dan barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, layak artinya dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

* 1. Pengintegrasian (*integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

* 1. Pemeliharaan (*maintenance)*

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai pegawai serta berpedoman kepada internal dan eksternal perusahaan.

* 1. Kedisiplinan (*discipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

* 1. Pemberhentian (*separation*)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan perusahaan, kontak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya (pemberhentian ini diatur dalam undang-undang No. 13 tahun 2003 tentang hukum ketenagakerjaan).

* + - 1. **Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia Menurut Hasibuan (2016:14) Peranan manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

* 1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job spesification*, *job reqruitment*, dan *job evaluation*.
  2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan pegawai berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
  3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
  4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
  5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
  6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan sejenis.
  7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat pekerja.
  8. Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penilai kinerja pegawai.
  9. Mengatur mutasi pegawai baik vertikal maupun horizontal.
  10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.
      1. **Pelatihan**

Secara umum pelatihan merupakan bagian dari pendidikan yang menggambarkan suatu proses dalam pengembangan organisasi. Pendidikan dengan pelatihan merupakan suatu rangkaian yang tak dapat dipisahkan dalam sistem pengembangan sumberdaya manusia, yang di dalamnya terjadi proses perencanaan, penempatan, dan pengembangan tenaga manusia. Berikut adalah beberapa pengertian pelatihan menurut para ahli:

Menurut Widodo (2015: 82), pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya. Pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar.

Menurut Sedarmayanti (2015: 164), pelatihan adalah bagian dari pendidikan menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori.

Instruksi Presiden No. 15 tahun 1974, pelatihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relatif singkat, dan dengan menggunkan metode yang lebih mengutamakan praktik daripada teori. (Widodo, 2015: 80).

Berdasarkan pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan suatu kegiatan yang dilaksanakan oleh organisasi dengan tujuan untuk meningkatkan, membantu dan memperbaiki dan pengetahuan pegawai.

* + - 1. **Tujuan Pelatihan**

Menurut Widodo (2015: 84) tujuan pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan adalah untuk meningkatkan produktivitas, meningkatkan kualitas, mendukung perencanaan SDM, meningkatkan moral anggota, memberikan kompensasi yang tidak langsung, meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja, mencegah kedaluarsa kemampuan dan pengetahuan personel, meningkatkan perkembangan kemampuan dan keahlian personel

Umumnya tujuan dari pelatihan sangat erat dengan jenis pelatihan tujuan utama program pelatihan dikelompokkan ke dalam tujuh bidang menurut Ambar T. Sulistiyani dan Rosidah dalam (2013: 174) yaitu:

1. Memperbaiki kinerja

Pegawai-pegawai yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan merupakan calon utama pelatihan. Pelatihan dibutuhkan untuk mengisi kekurangan kinerja sesungguhnya dan kinerja terprediksi pegawai.

1. Memutakhirkan keahlian para pegawai

Melalui pelatihan, memastikan bahwa pegawai dapat secara efektif menggunakan teknologi-teknologi baru. Manajer di semua bidang haruslah secara konstan mengetahui kemajuan-kemajuan teknologi yang membuat organisasi mereka berfungsi secara lebih efektif.

1. Mengurangi waktu belajar

Sistem seleksi pegawai tidaklah sempurna. Meskipun hasil tes, wawancara, dan data lainnya menunjukkan probabilitas yang tinggi akan kesuksesan pekerjaan oleh pelamar, terdapat saat dimana prediksi tersebut terbukti tidak valid. Tidak ada alat seleksi yang mampu secara akurat memprediksi kesuksesan dan kegagalan pegawai sepanjang waktu, pelatihan sering diperlukan untuk mengisi gap antara kinerja pegawai yang diprediksikan dengan kinerja aktualnya.

1. Memecahkan masalah operasional

Pelatihan adalah suatu cara terpenting guna memecahkan banyak dilema yang harus dihadapi oleh para manajer. Serangkaian pelatihan dalam berbagai bidang yang diberikan oleh perusahaan membantu pegawai dalam memecahkan masalah organisasi dan melaksanakan pekerjaan secara efektif.

1. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi

Pelatihan dapat memainkan peran ganda dengan menyediakan aktivitas yang membutuhkan efektivitas organisasional yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua pegawai.

1. Mempersiapkan pegawai untuk promosi

Salah satu cara untuk menarik, menahan, memotivasi pegawai adalah melalui program pengembangan karier yang sistematik. Pengembangan kemampuan promosional pegawai konsisten dengan kebijakan sumber daya manusia untuk promosi dari dalam, pelatihan adalah unsur kunci dalam sistem pengembangan karier.

1. Mengorientasikan pegawai terhadap organisasi

Selama beberapa hari pertama di pekerjaan, pegawai baru membentuk kesan pertama mereka terhadap organisasi dan tim manajemen. Kesan ini dapat meliputi kesan yang menyenangkan sampai tidak menyenangkan, dan dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan keseluruhan produktivitas pegawai. Karena alasan inilah, beberapa penyelenggara orientasi melakukan bersama dengan tujuan mengorientasikan para pegawai baru terhadap organisasi dan pekerjaan secara benar.

* + - 1. **Manfaat Pelatihan**

Manfaat pelatihan dapat dikategorikan untuk perusahaan, untuk individual (pegawai) yang pada akhirnya untuk perusahaan pula, dan hubungan antar manusia serta implementasi kebijakan perusahaan, dikemukakan oleh Veithza Rivai dalam (2015: 217) yaitu:

1. Manfaat Untuk Pegawai
   1. Membantu pegawai dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.
   2. Melalui pelatihan, variable pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.
   3. Membantu mendorong dan mencapai pengembangan dan rasa percaya diri.
   4. Membantu pegawai mengatasi stress, tekanan, frustasi, dan konflik.
   5. Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.
   6. Membantu pegawai mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi.
   7. Memenuhi kebutuhan personal dan pelatih.
   8. Memberikan nasihat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan.
   9. Membangun rasa pertumbuhan dan pelatihan.
   10. Membantu pengembangan keterampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan.
   11. Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru.
2. Manfaat Untuk Perusahaan
3. Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif.
4. Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan.
5. Memperbaiki moral SDM.
6. Membantu pegawai untuk mengetahui tujuan perusahaan.
7. Membantu menciptakan *image* perusahaan yang lebih baik.
8. Mendukung orientasi, keterbukaan, dan kepercayaan.
9. Meningkatkan hubungan antar atasan dan bawahan.
10. Membantu pengembangan perusahaan.
11. Belajar dari peserta.
12. Membantu mempersiapkan dan melaksanakan kebijakan perusahaan.
13. Memberikan informasi tentang kebutuhan perusahaan di masa depan.
14. Perusahaan dapat membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.
15. Membantu pengembangan promosi dari dalam.
16. Membantu pengembangan keterampilan kepemimpinan, motivasi, kesetiaan, sikap dan aspek lain yang biasanya diperlihatkan pekerja.
17. Membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas dan kualitas kerja.
18. Membantu menekan biaya dalam berbagai bidang seperti produksi, SDM, administrasi.
19. Meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap kompetensi dan pengetahuan perusahaan.
20. Meningkatkan hubungan antar buruh dan manajemen.
21. Mengurangi biaya konsultan luar dengan menggunakan konsultan internal.
22. Mendorong mengurangi perilaku merugikan.
23. Membantu pegawai untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.
24. Manfaat Dalam Hubungan SDM, intra dan antar grup dari pelaksanaan kebijakan.
25. Membantu dalam orientasi bagi pegawai baru dan pegawai transfer atau promosi.
26. Memberikan informasi tentang hukum pemerintah dan kebijakan internasional.
27. Meningkatkan keterampilan interpersonal.
28. Membuat kebijakan perusahaan, aturan dan regulasi.
29. Meningkatkan kualitas moral.
30. Memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan dan koordinasi.
31. Membuat perusahaan menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup.
    * + 1. **Jenis-jenis Pelatihan**

Setiap pendidikan dan pelatihan yang akan diadakan harus selalu memperhatikan sejauh mana pola pendidikan dan pelatihan yang diselenggarkan dapat menjamin proses belajar yang efektif. Menurut Widodo (2015: 86), jenis-jenis pelatihan yang biasa dilakukan dalam organisasi antara lain:

* 1. Pelatihan dalam kerja (*on the job training*)
  2. Magang (*apprenticeship*)
  3. Pelatihan di luar kerja (*of-the-job training*)
  4. Pelatihan di tempat mirip sesungguhnya (*vestibule training*)
  5. Simulasi kerja (*job simulation*)
     + 1. **Metode Pelatihan**

Metode pelatihan menurut Beznadin Russel yang dikutip oleh Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah dalam (2013: 179), ada dua kategori yaitu:

1. *Informational Method*

Metode yang menggunakan pendekatan satu arah, dimana informasi disampaikan kepada peserta pelatihan oleh para pelatih. Metode ini cocok untuk mengajarkan materi faktual, keterampilan dan sikap­.

1. *Experiental Method*

Metode yang mengutamakan komunikasi yang luwes, fleksibel, lebih dinamis baik dengan instruktur maupun sesama peserta dan langsung menggunakan alat-alat yang tersedia. Metode ini digunakan untuk mengajarkan kemampuan.

* + - 1. **Tahapan-Tahapan Penyusunan Pelatihan**

Beberapa tahapan-tahapan penyusunan pelatihan yang dikemukakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara dalam (2017: 58) diantaranya:

* 1. Melakukan penelitian dan pengumpulan data

Dari hasil penelitian dan pengumpulan tersebut dapatlah diketahui kebutuhan akan pelatihan yang secara nyata dan aktual diperlukan dalam organisasi. Langkah pertama ini sering pula dikatakan sebagai penentuan kebutuhan akan pelatihan (*training need*).

* 1. Menentukan materi

Dengan mengetahui kebutuhan akan pelatihan, sebagai hasil dari langkah yang pertama dapat ditentukan materi pelatihan yang harus diberikan.

* 1. Menentukan metode pelatihan

Sesuai dengan materi pelatihan yang dibutuhkan, maka ditentukanlah metode/cara penyajian yang paling tepat. Penentuan atau pemilihan metode pelatihan tersebut disamping berdasarkan atas materi yang akan disajikan, juga berkaitan dengan tingkatan tenaga kerja yang akan dilatih. Metode yang dipergunakan untuk tenaga operasional atau *non-manager* akan berbeda dengan metode untuk tingkatan manajer atau eksekutif.

* 1. Memilih pelatih yang dibutuhkan

Langkah selanjutnya adalah memilih dan mempersiapkan tenaga pelatih (instruktur). Pemilihan seseorang sebagai pelatih harus didasarkan pada keahlian dan kemampuannya untuk mentransformasikan keahliannya tersebut kepada peserta pelatihan. Oleh karena itu, pada tahapan ini tidak saja menyangkut memilih pelatih, tetapi juga mempersiapkan pelatih dalam arti apabila memang dibutuhkan diselenggarakan pelatihan khusus bagi pelatih (*training for trainers*).

* 1. Mempersiapkan fasilitas yang dibutuhkan

Semua fasilitas yang dibutuhkan untuk mendukung berlangsungnya pelatihan seperti gedung atau ruangan, alat tulis kantor, alat peraga, konsumsi, dukungan keuangan dan sebagainya, hendaknya dipersiapkan secara teliti. Pengadaan fasilitas ini tampaknya sangat mempengaruhi keberhasilan suatu program pelatihan.

* 1. Memilih para peserta

Agar program pelatihan dapat mencapai sasaran, hendaklah para pesertanya dipilih yang benar-benar "siap latih", artinya tenaga kerja yang diikutsertakan dalam pelatihan adalah mereka yang secara mental telah dipersiapkan untuk mengikuti program tersebut. Jumlah pesertanya pun perlu dibatasi sesuai dengan fasilitas yang mungkin disediakan, sehingga efektivitas program dapat tetap terjaga.

* 1. Melaksanakan program

Pada langkah ini harus selalu dijaga agar pelaksanaan kegiatan pelatihan benar-­benar mengikuti program yang telah ditetapkan.

* 1. Melakukan evaluasi program

Langkah terakhir adalah mengevaluasi pelaksanaan program pelatihan. Evaluasi ini dimaksudkan untuk mengukur keberhasilan suatu program yang akan menjadi umpan balik untuk menghasilkan suatu *output* yang sesuai dengan rencana yang ditetapkan.

* + - 1. **Evaluasi Pelatihan**

Hal yang sangat penting dari sebuah proses pelatihan adalah evaluasi pelatihan. Setelah mengadakan pelatihan hendaknya di evaluasi hasil yang didapat dalam pelatihan, dengan memperhitungkan tingkat reaksi, tingkat belajar, tingkat tingkah laku kerja, tingkat organisasi dan nilai akhir. Kita dapat melihat suatu pelatihan itu efektif atau tidak dapat dilihat dari evaluasi. Evaluasi program pelatihan mencakup mengukur hasil atau kriteria spesifik untuk menentukan keuntungan program pelatihan. Berikut adalah pengertian evaluasi pelatihan menurut Hamalik (2009: 106) sebagai berikut:

“Evaluasi yang dilakukan terhadap langkah-langkah kegiatan selama proses pelatihan berlangsung. Evaluasi proses dilakukan dengan mengungkapkan pendapat seluruh peserta tentang fasilitator, peserta, materi/isi, dan proses pelatihan.”

* + - 1. **Dimensi dan Indikator Pelatihan**

Dalam mengukur variabel pelatihan, penelitian mengadaptasi indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah Gary Dessler (2015: 284): “Pelatihan merupakan proses mengajar pegawai baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber manusia dalam dunia kerja. Pegawai, baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan”. Menurut Dessler pelatihan dibagi menjadi 5 indikator yaitu:

1. Instruktur

Mengingatkan pelatihan umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai dengan bidangnya, profesional dan berkompeten.

* 1. Kualifikasi/kompetensi yang memadai
  2. Memotivasi peserta
  3. Kebutuhan umpan balik

1. Peserta

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai.

1. Semangat mengikuti pelatihan
2. Keinginan untuk memperhatikan
3. Metode

Metode pelatihan akan menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif, apabila sesuai dengan jenis materi dan kemampuan peserta pelatihan.

* 1. Kesesuaian metode dengan jenis pelatihan
  2. Kesesuaian metode dengan materi pelatihan

1. Materi

Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan.

* 1. Menambah kemampuan
  2. Kesesuaian materi dengan tujuan pelatihan

1. Tujuan

Pelatihan memerlukan tujuan yang telah ditetapkan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (*action plan*) dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan

* 1. Keterampilan peserta pelatihan
  2. Pemahaman etika kerja peserta pelatihan
     1. **Motivasi Kerja**

Berikut ini beberapa pendapat para ahli mengenai definisi motivasi kerja, antara lain Robbin (2014: 213) menyatakan, kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu.

Motivasi menurut Hasibuan (2016: 141) berasal dari kata Latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Motivasi adalah “hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal”.

Mangkunegara (2017: 61) juga mengemukakan motivasi adalah “kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.”

* + - 1. **Jenis Motivasi**

Hasibuan (2016: 150) mengemukakan bahwa ada dua jenis motivasi, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif.

1. Motivasi Positif

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

1. Motivasi Negatif

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum.

* + - 1. **Teori Motivasi**

Secara garis besar teori-teori motivasi dapat diklasifikasikan ke dalam dua kategori, yaitu teori kepuasan (*content theory*) yang memusatkan pada apanya motivasi, dan teori motivasi proses (*process theory*) yang memusatkan pada bagaimananya motivasi. Berikut ini akan dibahas masing-masing teori motivasi dimaksud. (Robbins, 2014: 135)

1. Teori Kepuasan (*Content Theory*)

Dasar pendekatan teori kepuasan adalah kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkan individu bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Pusat perhatian teori ini adalah pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilakunya. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang mendorong semangat kerja seseorang. Teori motivasi yang termasuk ke dalam teori kepuasan adalah teori motivasi dari *Frederick Winslow Taylor, Maslow’s Hierarchy of need therory, Herzberg’s two-factor theory, Douglas Mc Gregor dan Mc Clelland’s achievement theory*.

* 1. Teori Motivasi Klasik dari Frederick Winslow Taylor

Teori motivasi klasik (teori kebutuhan tunggal) ini dikemukakan oleh Frederick Winslow Taylor, ia mengatakan bahwa para pekerja hanya dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan biologis saja. Kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang, kebutuhan dan kepuasan biologis ini akan terpenuhi, jika gaji atau upah (uang atau barang) yang diberikan cukup besar. Jadi jika gaji atau upah pegawai dinaikkan maka semangat bekerja mereka akan meningkat.

* 1. Teori kebutuhan (*Hierarchy of Need Theory*)dari Maslow

Siagian dalam (2018: 287), Robbins & Judge dalam (2014: 223) mengisyaratkan bahwa Teori Maslow menyatakan manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu:

* 1. Kebutuhan fisiologis (*Physiological needs*)

Kebutuhan fisiologis ini merupakan kebutuhan utama individu dalam mempertahankan hidupnya yang diantaranya meliputi kebutuhan akan makan dan minum, pakaian serta tempat tinggal. Dalam situasi kerja yang termasuk kategori ini antar lain gaji dan kondisi kerja.

* 1. Kebutuhan keselamatan dan keamanan (*Safety and security need*)

Kebutuhan akan keselamatan dan rasa aman akan bertindak sebagai motivator, apabila kebutuhan fisiologis telah terpuaskan secara minimal. Kebutuhan akan rasa aman ini antara lain kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, pertentangan dan lain sebagainya.

* 1. Kebutuhan sosial (*Sosial need*)

Kebutuhan sosial merupakan selanjutnya yang harus dipenuhi dan akan menjadi dominan bila kedua kebutuhan sebelumnya telah terpenuhi. Kebutuhan ini meliputi kebutuhan akan persahabatan, afiliasi serta berinteraksi yang memuaskan dengan orang lain.

* 1. Kebutuhan akan harga diri (*Esteem need or status needs*)

Kebutuhan ego, status, dan penghargaan merupakan kebutuhan tingkat berikutnya yang meliputi kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain.

* 1. Kebutuhan aktualisasi diri (*Self actualization*)

Kebutuhan aktualisasi diri merupakan kebutuhan yang paling tinggi dalam hierarki kebutuhan. Kebutuhan ini meliputi kebutuhan untuk memanfaatkan kemampuan, keterampilan dan potensi yang dimilki secara maksimal.

Teori Maslow ini mengasumsikan bahwa kebutuhan yang tidak terpenuhi adalah faktor yang membangkitkan seseorang untuk berperilaku. Kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi lebih dahulu sebelum kebutuhan yang lebih tinggi mulai mendominasi perilaku seseorang.

* 1. Teori Motivasi Dua Faktor (*Two Factor Theory*)dari Herzberg’s

Berdasarkan hasil penelitiannya, Herzberg dalam (Wexley dan Yukl, 2005:136), memisahkan dua kategori pekerjaan, yaitu:

* 1. Faktor “*Motivator*”

Faktor motivator ini dapat memacu seseorang untuk bekerja lebih baik dan bergairah. Yang termasuk kategori ini antara lain: pengakuan dari orang lain, peluang untuk berprestasi, tantangan dan tanggung jawab. Terpenuhinya faktor ini, menyebabkan orang merasa puas, tetapi bila tidak terpenuhi, tidak akan mengakibatkan ketidakpuasan yang berlebihan.

* 1. Faktor “*Hygiene*”

Keberadaan faktor ini tidak akan meningkatkan motivasi, namun faktor ini kalau tidak ada akan menimbulkan ketidakpuasan. Yang termasuk dalam faktor ini antara lain gaji, cara pengawasan, hubungan antara pekerja, kondisi kerja. Faktor-faktor ini bertindak sebagai pencegah ketidakpuasan.

Robbins & Judge (2014: 219) mengemukakan bahwa motivator-motivator menyebabkan seseorang beralih dari suatu keadaan tidak puas ke keadaan puas. Oleh karena itu, teori Herzberg memprediksi bahwa para manajer dapat memotivasi individu-individu dengan jalan ”memasukkan” motivator-motivatornya ke dalam pekerjaan seseorang individu, yaitu proses yang dinamakan pengayaan pekerjaan (*job enrichment*). Selanjutnya untuk faktor-faktor *hygienes* dikatakan bahwa mereka tidak bersifat motivasional. Menurut Herzberg, seorang individu tidak akan mengalami perasaan tidak puas dengan pekerjaannya apabila individu tidak memiliki keluhan-keluhan tentang faktor-faktor *higienes* tersebut.

Yang menarik dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Herzberg ialah apabila para pekerja merasa puas dengan pekerjaan, kepuasan itu didasarkan pada faktor-faktor yang sifatnya intrinsik seperti keberhasilan mencapai sesuatu, pengakuan yang diperoleh, sifat pekerjaan yang dilakukan, rasa tanggung jawab, kemajuan dalam karier dan pertumbuhan profesional dan intelektual, yang dialami oleh seseorang. Sebaliknya apabila para pekerja merasa tidak puas dengan pekerjaannya, ketidakpuasan itu pada umumnya dikaitkan dengan faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik, artinya bersumber dari luar diri pekerja yang bersangkutan, seperti kebijaksanaan organisasi, pelaksanaan kebijaksanaan yang telah ditetapkan, supervisi oleh para manajer, hubungan interpersonal dan kondisi kerja.

* 1. Teori Prestasi (*Achievement Theory*) dari Mc. Clelland

Teori ini berpendapat bahwa pegawai mempunyai cadangan energi potensial. David McClelland (Robbins, 2014: 173) dalam teorinya *Mc.Clelland’s Achievment Motivation Theory* atau teori motivasi prestasi McClelland juga digunakan untuk mendukung hipotesa yang akan dikemukakan dalam penelitian ini. Dalam teorinya McClelland mengemukakan bahwa individu mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energi ini dilepaskan dan dikembangkan tergantung pada kekuatan atau dorongan motivasi individu dan situasi serta peluang yang tersedia. Teori ini memfokuskan pada tiga kebutuhan yaitu kebutuhan akan prestasi (*achievement*), kebutuhan kekuasaan (*power*) dan kebutuhan afiliasi.

* 1. Teori Motivasi dari Douglas McGregor

McGregor terkenal dengan teori X dan Y, di dalam buku *Human Side of Enterprise* (segi manusiawi perusahaan). Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa manusia secara jelas dan tegas dapat dibedakan atas manusia penganut teori X (teori tradisional) dan manusia penganut teori Y (teori demokratik).

1. Teori X
2. Rata-rata pegawai itu malas dan tidak suka bekerja.
3. Umumnya pegawai tidak berambisi mencapai prestasi yang optimal dan selalu menghindarkan tanggung jawabnya dengan cara mengkambinghitamkan orang lain.
4. Pegawai lebih suka dibimbing, diperintah, dan diawasi dalam melaksanakan pekerjaan-pekerjaanya.
5. Pegawai lebih mementingkan diri sendiri dan tidak memperdulikan tujuan organisasi.
6. Menurut teori X ini untuk memotivasi pegawai harus dilakukan dengan cara pengawasan yang ketat, dipaksa, dan diarahkan supaya mereka mau bekerja sungguh-sungguh. Jenis motivasi yang diterapkan adalah cenderung kepada motivasi negatif yakni dengan menerapkan hukuman yang tegas. Tipe kepemimpinan teori X adalah otoriter sedang gaya kepemimpinannya berorientasi pada prestasi kerja.
7. Teori Y
8. Rata-rata pegawai rajin dan menganggap sesungguhnya bekerja, sama wajarnya dengan bermain-main dan beristirahat. Pekerjaan tidak perlu dihindari dan dipaksakan, bahkan banyak pegawai tidak betah dan merasa kesal jika tidak bekerja.
9. Lazimnya pegawai dapat memikul tanggung jawab dan berambisi untuk maju dengan mencapai prestasi kerja yang optimal. Mereka kreatif dan inovatif mengembangkan dirinya untuk memecahkan persoalan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan pada pundaknya. Jadi mereka selalu berusaha mendapatkan metode kerja yang terbaik.
10. Pegawai selalu berusaha mencapai sasaran organisasi dan mengembangkan dirinya untuk mencapai sasaran itu. Organisasi seharusnya memungkinkan pegawai untuk mewujudkan potensinya sendiri dengan memberikan sumbangan pada tercapainya sasaran perusahaan.

Menurut teori Y ini untuk memotivasi pegawai hendaknya dilakukan dengan cara peningkatan partisipasi pegawai, kerja sama dan keterkaitan pada keputusan. Tegasnya dedikasi dan partisipasi akan lebih menjamin tercapainya sasaran. Mc. Gregor memandang suatu organisasi efektif sebagai organisasi bila menggantikan pengawasan dan pengarahan dengan integrasi dan kerja sama serta pegawai ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Jenis motivasi yang diterapkan adalah motivasi positif, sedang tipe kepemimpinannya adalah kepemimpinan partisipasif.

1. Teori Proses (*Process Theory*)

Teori ini, pada dasarnya ditujukan untuk menjawab pertanyaan bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu, agar setiap individu bekerja sesuai dengan keinginan perusahaan atau organisasi. Bila diperhatikan secara mendalam, teori ini merupakan proses sebab akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang akan diperolehnya. Jika bekerja baik saat ini, maka hasilnya akan diperoleh baik untuk hari esok. Jadi hasil yang akan dicapai tercermin dalam bagaimana proses kegiatan yang dilakukan.

Ego manusia cenderung selalu menginginkan hasil kerja yang baik, dan oleh karena itu penggerak yang dapat memotivasi semangat kerja seseorang terkandung dari harapan yang akan diperolehnya pada masa depan. Artinya bila harapan menjadi kenyataan seseorang akan meningkatkan gairah kerjanya, demikian sebaliknya bila harapan tidak menjadi kenyataan akan timbul kemalasan untuk melakukan pekerjaan. Yang termasuk ke dalam teori motivasi proses adalah teori harapan (*expectancy theory*) dari Vroom, teori keadilan (*equity theory*) dari Robert H. Wood, dan teori pengukuhan (*reinforcement theory*) dari Dessler.

* 1. Teori Harapan (*Expectancy Theory*) dari Victor Vroom

Teori ini dikemukakan oleh Victor H. Vroom yang berpendapat bahwa motivasi merupakan akibat dari suatu hasil yang ingin dicapai oleh seseorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu dan jalan nampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya dalam (Siagian, 2018: 292).

Robert dan Jackson dalam Suwatno (2019: 116-117) mengemukakan bahwa tiga aspek sangat penting dari hubungan perilaku hasil adalah sebagai berikut:

1. Harapan Usaha-Kinerja merujuk pada keyakinan para pegawai bahwa bekerja lebih keras akan menghasilkan kinerja. Apabila orang tidak percaya bahwa bekerja lebih keras menghasilkan kinerja, usaha mereka mungkin berkurang.
2. Hubungan Kinerja-Penghargaan mempertimbangkan harapan individu bahwa kinerja yang tinggi benar-benar akan menghasilkan penghargaan. Hubungan kinerja-penghargaan mengindikasikan bagaimana kinerja efektif yang instrumental atau penting membuahkan hasil yang diinginkan.
3. Nilai Penghargaan merujuk pada seberapa bernilainya penghargaan bagi pegawai. Satu faktor yang menentukan kesediaan para pegawai untuk mengerahkan usahanya adalah tingkat sampai mana mereka menilai penghargaan yang diberikan oleh organisasi.
   1. Teori Keadilan (*Equity Theory*) dari Robert H. Wood

Teori keadilan dikemukakan oleh Robert H. Wood (2012:222). Menurut Wood, manusia mempunyai ego dan karena egonya manusia selalu mendambakan keadilan dalam pemberian hadiah maupun hukuman terhadap setiap perilaku yang relatif sama. Bagaimana perilaku bawahan dinilai atasan, akan mempengaruhi semangat kerja mereka.

Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Jadi atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya. Penilaian dan pengukuran mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif (baik/salah), bukan atas suka/tidak suka (*like or dislike*). Pemberian kompensasi harus berdasarkan internal kontingensi, demikian pula dalam pemberian hukuman harus didasarkan pada penilaian yang objektif dan adil. Jika dasar keadilan ini diterapkan dengan baik oleh atasan, maka gairah kerja bawahan cenderung akan meningkat.

* 1. Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*) dari Gary Dessler

Dessler dalam (2015: 97) mengemukakan teori motivasi pengukuhan atau *reinforcement theory*. Teori ini didasarkan atas hubungan sebab akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi, misalnya promosi tergantung kepada prestasi yang selalu dapat dipertahankan. Sifat ketergantungan tersebut bertautan dengan hubungan antara perilaku dan kejadian yang mengikuti perilaku itu. Teori pengukuhan ini terdiri dari dua jenis, yaitu:

* + 1. Pengukuhan positif (*positive reinforcement*) yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi apabila pengukuhan positif diterapkan secara bersyarat.
    2. Pengukuhan negatif (*negative reinforcement*) yakni bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi apabila pengukuhan negatif dihilangkan secara bersyarat.

Jadi prinsip pengukuhan selalu berhubungan dengan bertambahnya frekuensi dari tanggapan, apabila diikuti oleh suatu stimulus yang bersyarat. Demikian juga, prinsip hukuman (*punishment*) selalu berhubungan dengan berkurangnya frekuensi tanggapan, apabila tanggapan (*response*) itu diikuti oleh rangsangan yang bersyarat.

* + - 1. **Bentuk-bentuk Motivasi**

Menurut Ranupandojo dan Husnan (2012: 78) terdapat beberapa bentuk motivasi yang dapat diterapkan dalam lingkungan kerja, yaitu:

* + - 1. Teguran atau Kritik

Menegur berarti mengingatkan bila seseorang tidak mencapai standar agar dia dapat mencoba kembali mencapai standar tersebut. Di dalam menegur, seorang motivator harus dapat memperlihatkan kesalahan apa yang terjadi, memiliki cukup fakta dan disertai perasaan sang motivator, apakah marah, tersinggung ataupun frustasi. Mengkritik adalah sebuah tindakan yang sulit kalau melihat prinsip-prinsip berkomunikasi yang diungkapkan oleh Dale Carnegie, yaitu jangan mengkritik, mencerca atau mengeluh, sebaliknya berikan penghargaan yang jujur dan tulus. Jadi sebisa mungkin jangan menyampaikan kritik, tetapi berikan saran-saran berharga yang membangun.

* + - 1. Amarah

Amarah adalah emosi yang digunakan oleh pembicara-pembicara untuk memukau pendengarnya. Amarah seorang Jenderal digunakan untuk membangkitkan kemarahan seluruh prajurit TNI sehingga dapat membangkitkan semangat juang terhadap seluruh prajuritnya. Amarah seorang manajer untuk menegaskan kembali standar keunggulan mutu perusahaan.

* + - 1. Tantangan

Tantangan adalah target yang tidak mustahil untuk dilakukan dengan melihat keterbatasan-keterbatasan yang ada. Tantangan yang realistis mampu membangkitkan antusiasme dari staf atau tim untuk memberikan performa terbaik yang semakin baik lagi.

* + - 1. Kecacatan Tubuh

Di dalam buku-buku banyak yang mengisahkan orang-orang cacat yang berhasil mencapai yang ia inginkan sesuai dengan bidangnya. Sebagai contoh Andrea Bocelli, penyanyi suara tenor yang sangat terkenal meskipun tidak dapat melihat. Setelah memperoleh keberhasilan, mereka tidak tinggal diam tetapi selalu memotivasi orang lain apalagi yang mengalami cacat tubuh untuk terus berusaha mencapai keberhasilan dan tidak selalu melihat kekurangan yang mereka miliki.

* + - 1. Kepercayaan dan Tanggung jawab

Pada umumnya, ada beberapa orang yang akan terpengaruh untuk berusaha jika diberikan tanggung jawab karena tanggung jawab adalah wujud otoritas yang membuat perubahan dalam mengambil keputusan. Lebih jauh lagi, memberikan tanggung jawab berarti memberikan kesempatan kepada seseorang untuk membuktikan kemampuannya.

* + - 1. Materi

Memberikan materi adalah untuk memenuhi kebutuhan dasar manusia (Teori Maslow). Materi dapat berupa gaji yang pantas, fasilitas, kendaraan, rumah, dan lain sebagainya.

Motivasi mempunyai peranan yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Tanpa adanya motivasi atau dorongan untuk bekerja pada diri pegawai, maka pekerjaan yang diberikan pimpinan dan menjadi tanggung jawab pegawai tidak akan terselesaikan. Seorang pimpinan harus dapat menentukan jenis motivasi apa yang cocok bagi pegawai, dikarenakan sebagai seorang individu pegawai diliputi oleh berbagai macam kebutuhan yang harus dipenuhi.

* + - 1. **Dimensi dan Indikator Motivasi**

Teori Prestasi (*Achievement Theory*) dari Mc. Clelland dalam Mangkunegara (2017: 67) berpendapat bahwa pegawai mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Mc Clelland mengelompokan tiga kebutuhan manusia yang dapat memotivasi gairah bekerja yaitu:

* + - 1. *Need for Achievement*, kebutuhan berprestasi yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Seorang pegawai yang mempunyai kebutuhan akan berprestasi tinggi cenderung untuk berani mengambil resiko. Kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik dari pada sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih baik lagi. Hal ini dapat dilakukan apabila pegawai tersebut mendapatkan jaminan atas pekerjaan, dengan adanya penghargaan terhadap prestasi kerja maka ia mendapatkan promosi jabatan, dengan adanya kesempatan untuk meningkatkan kemampuan, adanya kesempatan untuk beraktivitas, adanya kesempatan untuk mengerjakan hal-hal baru, sehingga mendapatkan reward terhadap prestasi yang sudah dilakukan, dan mendapatkan sanksi apabila pegawai tersebut berbuat kesalahan. Berikut adalah indikator dari dimensi kebutuhan berprestasi:
         1. Jaminan pekerjaan
         2. Penghargaan terhadap prestasi kerja
         3. Promosi jabatan
         4. Meningkatkan kemampuan
         5. Kesempatan beraktivitas
         6. Kesempatan mengerjakan hal baru
         7. *Reward* terhadap prestasi
         8. Pemberian sanksi
      2. *Need for Affiliation*, kebutuhan berafiliasi yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain, dapat bekerjasama dengan orang lain. Berikut adalah indikator dari dimensi kebutuhan berafiliasi:
         1. Ikut terlibat
         2. Bekerjasama dengan satu sama lain
         3. Diperlakukan wajar oleh pimpinan dan rekan sekerja
         4. Pimpinan memberikan nasihat/simpatik
         5. Berkonsultasi dengan pimpinan dan rekan sekerja
         6. Melaksanakan pekerjaan dengan metode sederhana
         7. Menyelesaikan pekerjaan dengan cepat
      3. *Need for Power*, kebutuhan berkuasa yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan agar mencapai otoritas sehingga memiliki pengaruh terhadap orang lain. Berikut adalah indikator dari dimensi kebutuhan berkuasa:
         1. Merasa senang dan bahagia dalam melaksanakan pekerjaan
         2. Diberikan tanggung jawab
         3. Diakui sebagai pegawai
         4. Bertindak disiplin
         5. Membantu pekerjaan pegawai lain
    1. **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang cukup penting dalam salah satu organisasi. Hal ini disebabkan kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja seperti malas, rajin, produktif, dan lain-lain. Pada dasarnya kepuasan kerja hal yang bersifat individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Pandangan mereka terhadap kondisi lingkungan kerja dan perasaan puas atau tidak puas terhadap kondisi tersebut akan mempengaruhi perilaku mereka dalam bekerja. Menurut Siagian (2018: 295) kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang positif maupun negatif tentang pekerjaannya.

Mangkunegara (2017: 117) mendefinisikan kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang mendukung atau tidak mendukung diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan dapat melibatkan aspek-aspek seperti gaji/upah yang diterima, kesempatan promosi jabatan, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan.

Menurut Edy Sutrisno (2014: 77), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. Kesempatan untuk maju. Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
2. Kemauan kerja. Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja bagi pegawai. Keadaan yang aman sangat memengaruhi perasaan pegawai selama kerja.
3. Gaji. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
4. Perusahaan dan manajemen. Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja pegawai.
5. Pengawasan. Sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn over*.
6. Faktor Instrinsik dan pekerjaan. Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
7. Kondisi kerja. Termasuk di sini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir.
8. Aspek sosial dalam pekerjaan. Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.
9. Komunikasi. Komunikasi yang lancar antar pegawai dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi pegawainya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.
10. Fasilitas. Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.
    * + 1. **Dampak Kepuasan Kerja dan Ketidakpuasan Kerja**

Dampak yang timbul dari kepuasan kerja atau pengaruh dari kepuasan kerja, Robbins (2014: 251) dan Luthans terjemahan Ardiani (2002: 132) menguraikan hal tersebut sebagai berikut:

1. Kepuasan dan produktivitas.

Kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan produktivitas, artinya kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan produktivitas pegawai. Hubungan tersebut akan kuat bila pegawai tidak dipengaruhi oleh faktor dari luar. Tingkat pekerjaan juga turut mempengaruhi kekuatan hubungan antara kepuasan kerja dan produktivitas. Penelitian menunjukkan bahwa hubungan yang kuat terlihat pada pegawai dengan tingkat pekerjaan yang lebih tinggi, misalnya untuk posisi manajerial.

1. Kepuasan kerja dan *turnover.*

Hubungan antara kepuasan kerja dan *turnover* bersifat negatif, dengan kekuatan hubungan yang moderat atau tidak terlalu kuat dan tidak pula terlalu lemah. Ada beberapa faktor lain yang mempunyai peran dalam menentukan hubungan antara kepuasan kerja dan *turnover* seperti usia, komitmen terhadap organisasi, kondisi perekonomian secara umum, dan kondisi pasar tenaga kerja. Robbins menambahkan faktor kinerja pegawai sebagai salah satu variabel antara yang mempengaruhi kekuatan hubungan kepuasan dengan *turnover,* karena organisasi cenderung akan mempertahankan pegawai terbaik dengan berbagai macam kompensasi sehingga pegawai merasa puas.

1. Kepuasan kerja dengan tingkat absensi (kemangkiran).

Hubungan yang bersifat negatif antara kepuasan kerja dan tingkat absensi memiliki kekuatan yang lebih lemah bila dibandingkan dengan hubungan antara kepuasan kerja dengan *turnover.* Kekuatan hubungan tersebut dipengaruhi oleh perasaan pegawai terhadap pekerjaan yang dijabat, yaitu apakah ia merasa pekerjaannya penting atau tidak. Faktor lain yang juga berpengaruh adalah jika organisasi memiliki kebijakan untuk mengurangi upah bila pegawainya tidak hadir.

* + - 1. **Teori Kepuasan Kerja**

Berbicara mengenai kepuasan kerja tidak akan lepas dari berbagai teori mengenai kepuasan itu sendiri. Menurut Mangkunegara (2017: 120) ada beberapa teori tentang kepuasan kerja, yaitu:

* + - 1. Teori keseimbangan (*equity theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Adam. Adapun komponen dari teori ini adalah *input, outcome, comparison person*, dan *equity-in-equity*. Wexley dan Yukl (2004) mengemukakan bahwa *“Input is anything of value that an employee perceives that he contributes to his job”*. Input adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Misalnya, pendidikan, pengalaman, skill, usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja.

*Outcome is anything of value that the employee perceives he obtains from the job*. (*Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai). Misalnya upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali (*recognition*), kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri.

Sedangkan *comparison personmay be someone in the same organization, someone in a different organization, or even the person himself in a previous job.* (*Comparison person* adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seseorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya).

Menurut teori ini, puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara *input-outcome* dirinya dengan perbandingan *input-outcome* pegawai lain (*comparison person*). Jadi, jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (*equity*) maka pegawai tersebut akan merasa puas. Tetapi, apabila terjadi tidak seimbang (*inequity*) dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu *over compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya) dan sebaliknya, *under compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan pegawai lain yang menjadi pembanding atau *comparison person*).

* + - 1. Teori perbedaan (*discrepancy theory*)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Proter. Ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Locke (1986) mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar dari pada apa yang diharapkan maka pegawai tersebut menjadi puas. Sebaliknya, apabila yang didapat pegawai lebih rendah dari pada yang diharapkan, akan menyebabkan pegawai tidak puas.

* + - 1. Teori pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkan. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, main puas pula pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pegawai itu akan merasa tidak puas.

1. Teori pandangan kelompok (*social reference group theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh pegawai dijadikan tolak ukur untuk menilai diri sendiri maupun lingkungannya. Jadi, pegawai akan merasa puas apabila hasil karyaanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

1. Teori dua faktor dari Herzberg yaitu Teori dua faktor dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya. Penelitian Herzberg diadakan dengan melakukan wawancara terhadap subjek insinyur dan akuntan. Masing-masing subjek diminta menceritakan kejadian yang dialami oleh mereka baik yang menyenangkan (memberikan kepuasan) maupun yang tidak menyenangkan atau tidak memberikan kepuasan. Kemudian dianalisis dengan analisis (*content analysis*) untuk menentukan faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan atau ketidakpuasan.

Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg, yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor pemotivasian (*motivational factors*). Faktor pemeliharaan disebut pula *dissatisfiers, hygiene factors, job context, extrinsic factors* yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan subordinate, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan status. Sedangkan faktor pemotivasian disebut pula *satisfier, motivators, job content, intrinsic factors* yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan (*advancement*), *work it self*, kesempatan berkembang, dan tanggung jawab.

1. Teori pengharapan (*exceptancy theory*)

Teori pengharapan dikembangkan oleh Vroom. Kemudian teori ini diperluas oleh Porter dan Lawler. Davis (2003:65) mengemukakan bahwa *“Vroom explains that motivation is a product of how much one wants something and one’s estimate of the probability that a certain will lead to it”.*

Vroom menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu dan penaksiran seseorang memungkinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya.

Valensi lebih menguatkan pilihan seorang pegawai untuk suatu hasil. Jika seorang pegawai mempunyai keinginan yang kuat untuk lebih maju, artinya valensi pegawai tersebut tinggi untuk meraih kemajuan. Valensi timbul dari internal pegawai yang dikondisikan dengan pengalaman.

Pengharapan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus. Hal ini menggambarkan bahwa keputusan pegawai yang memungkinkan mencapai suatu hasil dapat menuntun hasil lainnya. Pengharapan meupakan suatu aksi yang berhubungan dengan hasil, dari range 0-1. Jika pegawai merasa tidak mungkin mendapatkan hasil maka harapannya adalah 0. Jika aksinya berhubungan dengan hasil tertentu maka harapannya bernilai 1. Harapan pegawai secara normal adalah di antara 0-1.

* + - 1. **Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins (2014: 181-182) indikator-indikator yang menentukan kepuasan kerja yaitu:

Pekerjaan itu sendiri

pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang akan menciptakan kebosanan, tetapi pekerjaan yang terlalu banyak menantang akan menciptakan frustasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan pegawai akan mengalami kesenangan dan kepuasan. Berikut adalah indikator dari dimensi pekerjaan itu sendiri:

Penempatan kerja

Menyukai pekerjaan

Kebebasan pekerjaan

Kesempatan menggunakan kompetensi

Gaji dan Promosi

Para pegawai menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu, individu–individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat secara adil, kemungkinan besar pegawai akan mengalami kepuasan dalam pekerjaannya. Berikut adalah indikator dari dimensi gaji dan promosi:

Kelayakan gaji

Adanya promosi

Kondisi kerja

Pegawai peduli akan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Studi–studi membuktikan bahwa pegawai lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Di samping itu, kebanyakan pegawai lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat yang memadai. Berikut adalah indikator dari dimensi kondisi kerja:

Sarana dan prasarana

Mengikutsertakan pegawai

Memberikan masukan pekerjaan

* + - 1. Rekan kerja dan atasan

Bagi kebanyakan pegawai, bekerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan mengarah ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Berikut adalah indikator dari dimensi rekan kerja dan atasan:

* + - * 1. Mempertimbangkan usul/saran
        2. Penghargaan atasan
        3. Rekan sekerja
  1. Ketidaktergantungan pada atasan

5. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Teori “kesesuaian kepribadian–pekerjaan” Holland menyimpulkan bahwa kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang pegawai dan okupasi akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Orang–orang dengan tipe kepribadian yang sama dengan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang besar untuk berhasil dalam pekerjaannya, sehingga mereka juga akan mendapatkan kepuasan yang tinggi. Berikut adalah indikator dari dimensi kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan:

* + - * 1. Penempatan kerja
  1. Kesesuaian pekerjaan
     1. **Kinerja Pegawai**

Mangkunegara (2017: 67) mendefinisikan kinerja (prestasi kerja) sebagai berikut “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Sementara itu Bernardin dan Russel dalam Hasibuan (2016: 379), mengatakan bahwa “Kinerja pegawai tergantung pada kemampuan, usaha kerja dan kesempatan kerja yang dinilai dari *out put*”. Sementara itu Gomes (2013: 130) mengatakan kinerja pegawai sebagai “Ungkapan seperti output, efisiensi serta efektifitas sering dihubungkan dengan produktivitas”.

* + - 1. **Penilaian Kinerja**

Sampai saat ini dalam lingkungan bisnis yang dinamis penilaian kinerja merupakan sesuatu yang sangat berarti bagi organisasi. Organisasi dituntut memilih kriteria secara subyektif maupun obyektif. Kriteria kinerja secara obyektif adalah evaluasi kinerja terhadap standar-standar spesifik, sedangkan ukuran secara subyektif adalah seberapa baik seorang pegawai bekerja secara keseluruhan. Terdapat kurang lebih dua syarat utama yang diperlukan guna melakukan penilaian kinerja yang efektif, yaitu 1) adanya kriteria kinerja yang dapat diukur secara objektif; dan 2) adanya objektivitas dalam proses evaluasi (Gomes, 2013: 136).Dessler dalam (2015: 322) mengemukakan bahwa “penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja pegawai saat ini dan atau di masa lalu relatif terhadap standar prestasinya.”

Menurut Dessler (2015: 313) terdapat beberapa landasan bagi penerapan penilaian kinerja, yaitu pertama, penilaian kinerja berperan secara integral dalam proses manajemen kinerja. Jika penilaian kinerja tidak dilakukan secara periodik maka perusahaan akan mengalami kesulitan dalam menjabarkan secara rinci tujuan strategis perusahaan ke dalam tujuan spesifik pegawai. Kedua, penilaian kinerja dapat menjadi media bagi pimpinan dan pegawai untuk merencanakan perbaikan yang terjadi akibat *deficiency* penilaian. Ketiga penilaian kinerja dapat digunakan sebagai referensi untuk merencanakan promosi karir pegawai yang dilandasi oleh evaluasi kekuatan dan kelemahan pegawai dalam menjalankan aktivitas pekerjaan. Keempat penilaian kinerja memberikan pengaruh bagi peningkatan gaji dan juga keputusan pemimpin untuk mempromosikan jabatan pegawai.

* + - 1. **Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2017: 67) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja (prestasi kerja) adalah:

1. Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge x skill*). Artinya pegawai yang memiliki *IQ* di atas rata-rata (*IQ* 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk suatu jabatan dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahlian dan bidang berdasarkan potensi.

1. Faktor motivasi (*motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seseorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi adalah sebuah kondisi yang menggerakkan diri pegawai ke arah yang lebih baik untuk mencapai tujuan organisasi/instansi.

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang optimal. Sikap mental seorang pegawai harus siap/matang secara psikofisik, artinya seorang pegawai harus siap secara mental, mampu dan fisik, memahami secara fisik, memahami tujuan utama dari target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Sikap mental yang siap secara psikofisik terbentuk karena pegawai mempunyai “Modal dan Kreatip”. Modal merupakan singkatan dari M = Mengolah, O = Otak, D = Dengan, A = Aktif, L = Lincah, sedangkan Kreatip merupakan singkatan dari K = Keinginan maju, R = Rasa ingin tahu tinggi, E = Energik, A = Analisis sistematik, T = terbuka dari kekurangan, I = Inisiatif tinggi dan P = Pikiran luas. Dengan demikian seorang pegawai telah mampu mengolah otak dengan aktif dan lincah, memiliki keinginan maju, rasa ingin tahu tinggi, energik, analisis sistematis, terbuka untuk menerima pendapat, inisiatif tinggi, dan pikiran luas terarah.

Gomes (2013: 135) mengungkapkan bahwa aspek-aspek kinerja yang dinilai dari seorang pegawai meliputi:

1. *Quantity of wor*k yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan.
2. *Quality of work* yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan.
3. *Job knowledge* yaitu tingginya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan.
4. *Creativiness* yaitu keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan keterampilan.
5. *Cooperation* yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain.
6. *Dependability* yaitu kesadaran dan dapat dipercayakan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. *Initiative* yaitu semangat untuk menyelesaikan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. *Personal quality* yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan, dan integritas pribadi.
   * + 1. **Kinerja Pegawai Negeri Sipil**

Berdasarkan undang-undang nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang selanjutnya disingkat PPPK adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan.

Manajemen ASN adalah pengelolaan ASN untuk menghasilkan Pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Sistem Merit adalah kebijakan dan Manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.

Penyelenggaraan kebijakan dan Manajemen ASN berdasarkan pada asas:

1. Kepastian hukum
2. Profesionalitas
3. Proporsionalitas
4. Keterpaduan
5. Delegasi
6. Netralitas
7. Akuntabilitas
8. Efektif dan efisien
9. Keterbukaan
10. Nondiskriminatif
11. Persatuan dan kesatuan
12. Keadilan dan kesetaraan
13. Kesejahteraan

ASN sebagai profesi berlandaskan pada prinsip sebagai berikut:

* + - 1. Nilai dasar
      2. Kode etik dan kode perilaku
      3. Komitmen, integritas moral, dan tanggung jawab pada pelayanan publik
      4. Kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas
      5. Kualifikasi akademik
      6. Jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas
      7. Profesionalitas jabatan

Pengembangan karier PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan Instansi Pemerintah. Hal ini dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas.

Dalam rangka mewujudkan manajemen aparatur sipil negara yang berkeadilan dan berkepastian hukum, perlu dilakukan penyempurnaan terhadap pelaksanaan manajemen aparatur sipil negara, maka pada akhir tahun 2016 dan awal tahun 2017 akan diadakan perubahan rancangan undang-undang tahun 2016 tentang Perubahan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang artinya bahwa pemerintah akan selalu meningkatkan kinerja ASN ke arah yang lebih baik dalam rangka mengelola pemerintah saat ini dikarenakan tuntutan dan perubahan zaman.

Adapun maksud dan tujuannya adalah agar para ASN menjadi pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme serta mampu mengelola manajemen yang handal sehingga kinerja pegawai ASN dapat diperhitungkan.

Berdasarkan hal tersebut, maka diperlukan sebuah kebijakan afirmatif bagi para tenaga honorer/pegawai tidak tetap, karena mereka yang selama ini telah bekerja sebagai tenaga honorer/PPT secara terus-menerus pada instansi pemerintah, perlu diangkat menjadi PNS secara langsung. Pengangkatan PNS secara langsung ini dilakukan secara bertahap, namun harus sudah selesai dilakukan paling lambat 3 (tiga) tahun sejak diundangkannya UU tentang Perubahan UU ASN. Pengangkatan tersebut dilakukan berdasarkan kelengkapan administrasi, dengan memprioritaskan mereka yang memiliki waktu kerja paling lama, atau bekerja pada bidang kesehatan dan pendidikan, tanpa perlu ada batasan usia. Pengangkatan tersebut dilakukan dengan mempertimbangkan masa kerja, pangkat, gaji, dan tunjangan yang selama ini diperoleh, dengan ketentuan bahwa kualitas hidup dan kesejahteraan pegawai tidak boleh menjadi lebih buruk dibandingkan dengan sebelum diangkat menjadi PNS.

* + - 1. **Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai**

Menurut PP Nomor 46 tahun 2011, kinerja PNS adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja. Berikut adalah dimensi dan indikator dari kinerja pegawai

1. Kualitas hasil pekerjaan
2. Penyelesaian pekerjaan
3. Sesuai SOP
4. Ketepatan waktu
5. Sesuai *job description*
6. Teliti
7. Hasil pekerjaan
8. Kuantitas hasil pekerjaan
9. Jumlah pekerjaan
10. Kesesuaian target dan hasil
11. Waktu
    * + - 1. Ketepatan
    1. Standar waktu pekerjaan
12. Orientasi pelayanan
    * + - 1. Sikap dalam pelayanan
    1. Kemampuan memberiksan pelayanan
    2. Ramah dan sopan
    3. Kreativitas dalam pekerjaan
13. Kerjasama
    * + - 1. Kerjasama dengan rekan kerja
          2. Sikap terbuka terhadap pendapat
          3. Menerima pendapat orang lain
          4. Mempunyai pergaulan yang luas
    1. Kerjasama dengan unit kerja lain
14. Integritas
    * + - 1. Bekerja sesuai dengan nilai, norma, dan etika
          2. Menjaga nama baik instansi
          3. Disiplin dan tanggung jawab

7. Komitmen

Taat terhadap peraturan

Mengutamakan kepentingan dinas

8. Disiplin

* + - * 1. Kehadiran di tempat kerja
        2. Disiplin dalam pencapaian target pekerjaan
        3. Efektivitas waktu kerja
    1. **Penelitian Terdahulu**

Pada penelitian terdahulu disampaikan ada beberapa perbedaan dan persamaan penelitian ini yang telah dilakukan sebelumnya melalui variabel-variabel penelitian yang digunakan, sehingga dapat memberikan sebuah gambaran atau originalitas temuan yang diharapkan, maka pada kesempatan ini disampaikan secara lengkap pada Tabel 2.1 yang merupakan rangkuman argumentasi penelitian yang telah dilakukan sebelumnya sehingga dapat dibandingkan dengan metode maupun teknik analisis pada setiap variabel maupun dimensi yang digunakan sebagai parameter di dalam penelitian ini.

**Tabel 2.1**

**Penelitian Terdahulu**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Judul Penelitian dan Peneliti** | **Hasil Penelitian** | **Persamaan dengan penelitian ini** | **Perbedaan dengan penelitian ini** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| 1 | *Employee Training and Its Effect on Employees’ Job Motivation and Commitment: Developing and Proposing a Conceptual Model*  Sadaf Zahra, Amna Iram, Hummayoun Naeem  (September 2014)  *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*  e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 16, Issue 9.Ver. I. PP 60-68 | * *Employee training is the most suitable method to modify and manage workforce skills according to organization’s objectives and to improve the overall organizations’ performance.* * *Organizations’ performance always depend upon performance of its employees, so training also plays an important role in increasing employees’ job motivation, satisfaction and commitment* | Menganalisis variabel pelatihan dan motivasi | Dalam penelitian ini ditambah kepuasan kerja sebagai variabel intervening dan variabel terikat ditambah kinerja pegawai |
| 2 | *Influence Of Employees Motivation On Organizational Performance In Government Ministries In Kenya: A Case Of Ministry Of Agriculture, Livestock And Fisheries*  Mumbi, E. & Makori, M (2015)  *International Journal of Human Resource Studies*  ISSN 2162-3058  Vol. 4, No. 1  2015 | *The study established that the management of the organization did not properly plan and manage career programs for employees who work in different job categories. The training they receive has not improved their commitment to the organization and affected their job performance. The study also recommends that performance appraisals should help to identify the weak areas of employees so that feedback would help them to improve their performances. Therefore, a similar study could be done with a different organization as a case study. Also, different variables could be chosen that are different from the ones used in this study for the generalization of the findings of this study.* | Menganalisis variabel motivasi dan kinerja pegawai | Dalam penelitian ini variabel bebas ditambah pelatihan dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening |
| 3 | *The Importance Of Motivation Factors On Employee Performance In Kosovo Municipalities*  Naim Ismajli, et.,al (2015)  *Journal of US-China Public Administration* January 2015  Vol. 12, No. 1, 15-24  doi: 0.17265/1548-6591/2015.01.002 | *The data and results will provide additional information for managers of rural and urban municipalities of the Republic of Kosovo about their drafting strategies for a more efficient management of human resources which will increase the quality of services at the local level and beyond.* | Menganalisis variabel motivasi dan kinerja pegawai | Dalam penelitian ini variabel bebas ditambah pelatihan dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening |
| 4 | Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan  Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS)  Di Sekolah Tinggi Pariwisata Nusa Dua Bali  Ni Kadek Eni Juniari  I Gede Riana  Made Subudi (2015)  E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 4.11 (2015): 823-840 | Hasil penelitian menunjukkan bahwa  a) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja,  b) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai,  c) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. | Menganalisis variabel motivasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai | Dalam penelitian ini variabel bebas ditambah pelatihan |
| 5 | Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang  Zida Ilayya, et.,al (Juni 2016)  Jurnal Admisi & Bisnis Versi Online Yang Diterbitkan Oleh Jurusan Administrasi Niaga Politeknik Negeri Semarang; ISSN 1411-4321 | - Variabel pelatihan dan motivasi kerja berpengaruh positif pada peningkatan kepuasan kerja karyawan.  - Secara parsial seluruh variabel independen yaitu untuk pelatihan motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan  - Secara simultan hasil dari uji hipotesis menunjukkan bahwa secara signifikan bersama-sama seluruh variabel independen yaitu pelatihan dan motivasi kerja juga berpengaruh positif terhadap variabel dependen yaitu kepuasan karyawan | Menganalisis variabel pelatihan, motivasi dan kepuasan pegawai | Dalam penelitian ini kepuasan kerja sebagai variabel intervening dan variabel terikat ditambah kinerja pegawai |
| 6 | *Impact Of Training And Development Programs On Motivation Of Employees In Banking Sector*  Tuğçe Güllü  (Juni 2016)  *International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom*  *http://ijecm.co.uk/*  *Vol. IV, Issue 6*  *ISSN 2348 0386* | * *The study found that training and development programs influencing motivation of employees in the organizations.* * *The research concludes that if the organization having good training and development programs for employees can enhance the motivation of employees that is helpful in increase in motivation ofas well as of organization.* | Menganalisis variabel pelatihan dan motivasi | Dalam penelitian ini ditambah kepuasan kerja sebagai variabel intervening dan variabel terikat ditambah kinerja pegawai |
| 7 | Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian PT. PCI Elektronik International (Studi pada Karyawan PT. PCI Elektronik International)  Nur Rahmah Andayani, et.,al  (July 2016)  Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis  Vol. 4, No. 1, 41-46  p-ISSN: 2337-7887 | * Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. * Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan * Pelatihan kerja dan Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan | Menganalisis variabel pelatihan, motivasi, dan kinerja pegawai | Dalam penelitian ini ditambah kepuasan kerja sebagai variabel intervening |
| 8 | *Job Performance, Job Satisfaction, and Motivation: A Critical Review of their Relationship*  Revenio Jalagat Jr.  (Dec 2016)  *International Journal of Advances in Management and Economics*. Vol.5. Issue 6.36-42. ISSN: 2278-3369 | *- Job satisfaction, job performance and motivation interact with each other and functioned interdependently such that the process is circular rather than linear.*  *- Job satisfaction and performance is linked with group performance, the outcome revealed that higher job satisfaction leads to higher performance although it is not always the case.* | Menganalisis variabel motivasi dan kepuasan kerja | Dalam penelitian ini ditambah pelatihan sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat |
| 9 | Pengaruh Pelatihan, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung  Nanan Nurzaman (2016)  Tesis, Universitas Pasundan, Bandung. | - Hasil pengujian penelitian ditemukan adanya pengaruh yang signifikan antara pelatihan dengan kepuasan kerja pegawai  - Pengaruh antara kompetensi dan kepuasan kerja pegawai berpengaruh signifikan positif  - Pengaruh antara motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan kuat positif  - Hubungan antara pelatihan, kompetensi dan motivasi terhadap kepuasan kerja secara *simultan* berpengaruh signifikan dan kuat positif  - Hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. | Menganalisis variabel pelatihan, kompetensi, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai | Dalam penelitian ini variabel bebas hanya pelatihan dan motivasi |
| 10 | Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil  Dan Menengah Kota Bandung  Rohman Agus Jatnika (2017) Tesis, Universitas Pasundan, Bandung. | Kompetensi, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja cenderung cukup baik. Kompetensi dan motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja baik secara parsial maupun simultan serta kepuasan kerja berpengaruh terhadap pegawai Dinas Koperasi, UMKM. Secara parsial motivasi lebih dominan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. | Menganalisis variabel motivasi dan kinerja pegawai | Dalam penelitian ini variabel bebas ditambah pelatihan |
| 11 | Pengaruh Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Hotel Megaland Solo)  Nuridha Citraningtyas, Indi Djastuti (2017),  Diponegoro Journal Of Management Volume 6, Nomor 4, Tahun 2017, Halaman 1-11  ISSN (Online): 2337-3792 | *The result of this research showed that training, work environment and work satisfaction variables have positive and significant impacts on employee’s performance.* | Menganalisis variabel pelatihan, kinerja pegawai, dan kepuasan kerja | Dalam penelitian ini variabel bebas ditambah motivasi |
| 12 | Pengaruh Pelatihan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan  Saprudin (2018)  *Journal of Information System, Applied, Management, Accounting and Research*  *ISSN: 2598-8719*  *ISSN: 2598-8700*  *Vol.2 No.1*  Februari 2018 | Pelatihan berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kompensasi berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap terhadap kepuasan kerja.  Variasi Kepuasan Kerja paling dominan dipengaruhi oleh Kompensasi, meskipun pelatihan juga turut mempengaruhi namun tidak sebesar Kompensasi. | Menganalisis variabel pelatihan dan kepuasan kerja | Dalam penelitian ini variabel bebas ditambah motivasi dan variabel terikat ditambah kinerja pegawai |
| 13 | *The Effect Of Training, Employee Benefits, And Incentives On Job Satisfaction And Commitment In Part-Time Hotel Employees*  Caitlin Jaworski, et.,al (2018)  *International Journal of Hospitality Management* 74 (2018) 1-12 | *Training in hospitality organizations is associated with several beneﬁts including consistency in job performance, greater job satisfaction, higher guest satisfaction, and reduction in business costs.*  *The impact of beneﬁts and incentives received, and training satisfaction on job commitment was also determined. On-the-job training and job shadowing were found to impact training satisfaction. Select beneﬁts and incentives and training satisfaction impacted commitment.* | Menganalisis variabel pelatihan dan kepuasan kerja | Dalam penelitian ini variabel bebas ditambah motivasi dan variabel terikat ditambah kinerja pegawai |

Berdasarkan Tabel 2.1 tersebut, dapat disimpulkan bahwa dari variabel-variabel yang diteliti masih terdapat beberapa penelitian yang variabelnya hampir sama namun menggunakan dimensi dan pengukuran indikator yang berbeda dengan penelitian ini, yang disesuaikan dengan aplikasi di lapangan sesuai dengan kondisi yang ada. Berdasarkan hal tersebut maka dapat disimpulkan adanya beberapa perbedaan antara penelitian–penelitian sebelumnya dengan penelitian yang dituangkan dalam tesis ini.

Perbedaan tersebut dapat dilihat sebagai berikut:

1. Kalau dilihat dari dimensi masing-masing variabel penelitian ini berbeda dengan penelitian terdahulu pada hubungan variabel yang sama dengan penelitian, demikian pula dengan indikator pengukuran yang berbeda dengan peneliti sebelumnya.
2. Pada penelitian ini ada penambahan satu variabel, sehingga belum ada penelitian yang mengkaji hubungan secara lengkap antara pelatihan, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai.
   1. **Kerangka Pemikiran**

Untuk meningkatkan kinerja pegawai, ada beberapa faktor yang mempengaruhinya antara lain pelatihan dan motivasi pegawai itu sendiri. Menurut Martoyo (2015: 152), ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi prestasi kerja/kinerja pegawai seperti motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, komitmen, sikap, sistem kompensasi, aspek-aspek ekonomi, aspek-aspek teknis, dan perilaku lainnya.

Untuk memperkuat teori tentang hubungan antar variabel yang diteliti, yaitu pelatihan, motivasi kerja, kepuasan kerja serta kinerja pegawai, maka peneliti menganalisis dari penelitian sebelumnya.

* + 1. **Hubungan Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Hubungan korelasi antara variabel pelatihan dan motivasi dikemukakan oleh Gomes (2013: 210) yang mengemukakan bahwa pelatihan dan motivasi memiliki hubungan timbal balik yang erat yaitu pelatihan yang dilaksanakan perusahaan dapat mengubah perilaku dari para pegawai agar termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik lagi.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Sadaf Zahra, et.,al dalam jurnalnya yang berjudul *“Employee Training and Its Effect on Employees’ Job Motivation and Commitment: Developing and Proposing a Conceptual Model”* yang menyatakan bahwa training dan motivasi memiliki hubungan yang positif.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Tuğçe Güllü dalam jurnalnya yang berjudul *“Impact Of Training And Development Programs On Motivation Of Employees In Banking Sector”* yang menyatakan bahwa training dan motivasi memiliki hubungan yang positif.

Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Nur Rahmah dalam jurnalnya berjudul “Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian PT. PCI Elektronik International (Studi pada Karyawan PT. PCI Elektronik International)” yang menyatakan bahwa training dan motivasi memiliki hubungan yang positif.

* + 1. **Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja**

Pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja menurut Ivancevich dalam Edy Sutrisno (2017: 67) sebagai upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja (kinerja) pegawai dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang akan dijabatnya segera.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Caitlin Jaworski, et.,al dalam jurnalnya yang berjudul *“The Effect Of Training, Employee Benefits, And Incentives On Job Satisfaction And Commitment In Part-Time Hotel Employees”* yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Saprudin dalam jurnalnya yang berjudul “Pengaruh Pelatihan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan” yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

* + 1. **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, dalam hal ini motivasi adalah merupakan suatu kondisi yang mendorong semangat bagi para pegawai untuk bekerja lebih baik, adapun sebagai imbalan yang diterima adalah dapat memenuhi kebutuhan pribadi, jaminan kerja yang baik, merasa menyelesaikan sesuatu yang bernilai, mendapatkan pujian dari atasan atas prestasi kerja yang baik, mempunyai kesempatan untuk mengembangkan bakat dan kemampuan. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh As’ad (2012: 36) yaitu bahwa motivasi kerja dapat menimbulkan semangat kerja atau dorongan kerja, oleh sebab itu motivasi kerja dalam psikologi biasa disebut pendorong semangat kerja.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Ni Kadek, et.,al dalam jurnalnya yang berjudul “Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Sekolah Tinggi Pariwisata Nusa Dua Bali” yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Nanan Nurzaman dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Pelatihan, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung” yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

* + 1. **Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja sebelumnya pernah diteliti oleh Zida Ilayya dalam jurnalnya “Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang.” yang menyatakan bahwa pelatihan dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Nanan Nurzaman dalam penelitiannya berjudul “Pengaruh Pelatihan, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung.” yang menyatakan bahwa pelatihan dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

* + 1. **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Sedangkan Menurut Robbins (2014: 251) dan Luthans (2010: 132) menyatakan tentang kepuasan kerja memiliki hubungan positif dalam bekinerja, yang artinya bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja pegawai. Hubungan tersebut sangatlah kuat bila pegawai tidak dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal, seperti pekerjaan yang sangat tergantung pada mesin. Tingkat pekerjaan juga turut mempengaruhi kekuatan hubungan antara kepuasan kerja dan produktivitas. Penelitian tersebut menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara pegawai dengan tingkat pekerjaan yang lebih tinggi, seperti untuk posisi manajerial.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Rohman Agus dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah Kota Bandung” yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Nuridha dalam jurnalnya yang berjudul “Pengaruh Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Hotel Megaland Solo)” yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, maka paradigma penelitian dapat dikemukakan sebagai berikut:

**KinerjaPegawai**

1. Kualitas Hasil Pekerjaan
2. Kuantitas Hasil Pekerjaan
3. Waktu
4. Orientasi Pelayanan
5. Kerjasama
6. Integritas
7. Komitmen
8. Disiplin

PP No 46 Tahun 2011

**Motivasi**

1. Kebutuhan berprestasi
2. Kebutuhan berafiliasi
3. Kebutuhan berkuasa

McClelland dalam Mangkunegara (2017: 67)

**Pelatihan**

1. Instruktur
2. Peserta
3. Metode
4. Materi
5. Tujuan

Gary Dessler (2015: 284)

**Kepuasan Kerja**

1. Pekerjaan itu sendiri
2. Gaji dan promosi
3. Kondisi kerja
4. Rekan kerja dan atasan
5. Kesesuaian antara pekerjaan dengan kepribadian

Robbins (2014: 184)

Luthans (2010: 132)

Rohman Agus (2017)

Nuridha (2017)

As’ad (2012: 36)

Ni Kadek Eni Juniari (2015)

Revenio (Dec 2016)

Gomes (2013: 210)

Sadaf Zahra (Sept 2014)

Tuğçe Güllü (Juni 2016)

Nur Rahmah (Juli 2016)

Edy Sutrisno (2017: 67)

Caitlin (2018)

Saprudin (Februari 2018)

Zida (2016)

Nanan (2016)

**Gambar 2.1**

**Paradigma Penelitian**

* 1. **Hipotesis**

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

* + - 1. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

1. Pelatihan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja secara simultan.
2. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.